

未来構想 で会社は 動き出す

“変えられる未来”の解像度を上げる
パナソニック流デザイン経営

パナソニック ホールディングス株式会社
デザイン経営実践プロジェクト

prologue

はじめに

「本質的なお客様価値」を起点に、長期視点で未来を先回りし、将来のお役立ちの姿を構想することで、事業の競争力を強化する。

このことを目的に、私たちは「デザイン経営実践プロジェクト」を始めました。

重視したのは、その成果を一部の先進事例にとどめるのではなく、各事業部門が主体的に実践できるようにした点にあります。不確実な未来においても、組織のリーダーを中心にチームで仮説を立て、将来の提供価値を具体化し、意思形成していくための方法論を確立し、「未来構想プログラム」として体系化することに注力しました。

この挑戦は、結果としてパナソニックグループにおいて、主に「経営・戦略面」と「組織・プロセス面」の2つの側面で本質的な意味をもたらしたと考えています。

経営・戦略面..

未来起点・人間中心の経営判断の強化・高度化

①組織として「判断の軸」を獲得

プロジェクトを通じて、「本質的なお客様価値から逆算して、未来の事業を構想する」という考え方が実践され、組織の判断軸として実装されました。

その結果、経営判断の迅速化や判断のブレが排除され、経営効率が高まるといった効果が生まれ始めています。これは、「何をもって正しい判断とするのか」という基準が、リーダー個人の思いや経験則から、「組織としてのビジョン」に基づくものへと転換したことを意味しています。

②事業・組織変革を支える「構想力」の組織化

プロジェクトで確立されたのは、単純な発想法ではありません。不確実な未来に対してリーダーを含めたチームが仮説を立て、事業の提供価値を具体化し、投資や組織

を動かす意思決定へつなげる。そうした、経営戦略の起点となる構想です。

このメソッドの活用により、リソース配分の判断や全社的な変革を、特定のリーダーによるトップダウンに依存することなく自律的に進めることが可能になりました。規模が大きく、複数領域にまたがる意思決定を求められる大企業において、チームとして構想する方法論を持つことは強力な基盤となります。

③ 経営者交代を越えた「長期投資」の実現

チームとしてつくった「未来構想」が判断軸となることで、リーダーが交代しても長期的なアクションを継続できる環境が整っていきます。

短期的成果に引きずられがちな大企業経営において、リーダーが変わるたびに戦略を練り直すような非効率を排除し、未来起点・人間中心の意思決定を制度的に担保する仕組みになり得ると考えます。

組織・プロセス面..

共創型の構想プロセスのメソッド化による理解者・実践者の拡大

①「越境チーム」による創発的な検討プロセス

プログラムの重要なポイントのひとつに、部署や職能の壁を越えた「越境チーム」による検討プロセスを構築し、再現性のあるメソッドとして形式知化した点があります。

このプロセス自体が、サイロ化しがちな組織においても未来構想への共通理解を生み出しました。結果として、部門内での浸透のスピードを加速させ、特定の部門や人材への依存を回避しつつ、傘下部門など各所での自律的な展開を生み出しました。

②事業領域を越えて適用可能な「汎用性」の獲得

プロジェクトの実践は、特定の事業領域に閉じることなく、パナソニックグループの多様な領域に適応できる形で進められました。

再現可能なプロセスとして定着したことで、着実に理解者が増え、実践の輪が拡大していきました。外部のリソースに依存せず、「事業を牽引する当事者自身が考え抜き、具体的アクションにつなげている」点に、本質的な価値があります。

③ 現経営層・次期経営層への「思考のインストール」

実践を通じた最大の成果のひとつは、「人材」です。現在、プロジェクトの理解者・実践者が、グループ経営の中枢に増えつつあります。さらに重要なのは、次期経営層に未来への思考と実践経験がインストールされている点です。

実際に、プログラムに参加したメンバーからは新組織のリーダーが生まれています。これは、人材や思考という形で将来にわたって価値を生み続ける「資産」と言えます。

本書は、2021年10月から2026年3月の4年半にかけて、パナソニックグループの事業部門で実践された「未来構想プログラム」から得られた知見を、方法論の解説とケーススタディを通してお伝えするものです。

特定の企業環境下での取り組みではありますが、同じように社会変化への対応に思い悩む皆様にとって、必ず大きなヒントになるものと確信しています。

「自分たちが実現したい未来」を描くことが推進力を生み、働く一人ひとりの内発的動機を引き出し、これからの企業のあり方を形づくっていく。そして、真の課題解決

につながる事業が生まれ、それが収益として還元されることで企業は成長し、さらに社会がより良くなっていく。

本書が、そうした前向きな循環を生み出すきっかけとなれば、これほど嬉しいことはありません。

contents

はじめに … 002

序章

「いま踏み出す一歩」の解像度を上げる

デザインに大切なのは現場から未来を見ること … 018

本質的な課題解決のための「健全な越境」 … 022

デザイナーの思考を経営に組み込む … 026

明るい未来を志向し続けることが自分たちの強み … 029

第1章

「パナソニック流デザイン経営」とは

試行錯誤のプログラム構築…… 034

「長期財務」を築くための挑戦…… 037

実現したい未来をバックキャストで描く…… 040

実践メンバーの内発的動機を引き出す…… 044

部署として本当に向き合うべきテーマなのか…… 062

自社の役割変化を考える…… 066

変革のリーダーを理解する…… 071

内発的動機が生まれる条件…… 073

デザイン経営の主役は事業部門側のリーダー…… 078

階層役割ごとの心構え…… 082

各フェーズでの心構え…… 087

全社に広がっていく未来への意志…… 093

本書で紹介するケーススタディ … 099

第2章

「御用聞き」を超え自ら市場をつくる

「社会がどう変化するのか」を考えるための基軸 …	106
自分たちが持つ強みの共通項は「つなぐ」 …	109
商品ではなく「技術」で先行しなければならない …	111
「緊急性が低く重要度が高い」ことを考える …	113
下から上の矢印でビジョンを浸透させる …	115
稼げる仕組みをつくるためのプロジェクト …	118
「顧客第一」から「顧客との共創」へ …	122
うまくいくかどうかは	
「本当にやりたい」と思えるかどうか …	126

第3章

「同じ未来」を語れる組織へ

「やりたい」という意欲を持つ人を中心に据える …… 130

ロジックと意志の両輪で未来を描く …… 132

本当の顧客視点とは …… 134

街を見下ろし確信した未来の姿 …… 137

事業が安定しているからこそ未来構想に苦戦 …… 139

共感できるパートナーと未来をつくる …… 143

未来像を実現するための技術を磨く …… 144

未来構想を中長期戦略に落とし込む …… 146

「任せる」だけでは組織は動かない …… 148

「思ったんだったら、やってみよう」 …… 150

第4章

真の存在意義が生み出す「領域解放」

2つの力で「感動と安らぎ」を提供する…

154

「マイナスをプラスに変える」エンターテインメント…

158

人々が喜びを共有しながら社会がつながる未来…

161

「何を実現したいか」から始めるのが

価値づくりの基本…

163

自分たちが貢献できていない部分にチャンスがある…

166

1つの山を登ったら次の頂上を目指す…

170

リーダーのコミットメントが変革を実現させる…

174

従業員は常にリーダーの振舞いを見ている…

176

第5章

「実現したい未来」が技術を強くする

自分たちの役割を再定義する……	181
「自分のため」が社会を良くする……	183
3つの「めぐる」が生まれるまで……	187
不確実なものにこそ取り組みたい……	190
ビジョンはより良い戦略を描くためのキャンバス……	192
行動変容を生み出すための施策……	195
未来への希望を大きく育てる取り組み……	198
つながっていくビジョン……	199
能動的な選択が自己効力感を生む……	203
バリューチェーン全体で未来をつくる……	205
未来からの逆算で議論を尽くし 納得のできるアウトプットへ……	207

迅速な意思決定のための「マトリクス運営」…
同じテーマを考え続ける中で生まれた一体感…
戦略に完成はない… 214

組織の目標に自分の思いを重ねる… 216

ビジョンは地に足を着け見上げる北極星… 219

第6章

長期ビジョンが組織を変える

事業の枠を越えた新しい挑戦のために… 222

心理的安全性と多様性を両立させる2つの環境… 224

メンバーの変化を引き起こす3つの発動条件… 227

ビジョンが生み出す6つの変化… 231

ビジョンを組織に落とし込む3つの方法… 238

ビジョンがもたらす3つの成果 … 248

組織変革は危機感から始まる … 251

終章

未来構想で立ち上がる意志

「実現したい未来」に基づく経営が機能する … 256

意志を立ち上げるプロセスに必要な3つの役割 … 258

変革のリーダーが生まれ、組織は動き出す … 261

特別寄稿 佐宗邦威

組織を再起動させるリーダーシップ … 265

おわりに … 284